

**BAYAR SEMAUNYA:  
PENGELOLAAN KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN  
JAKARTA GOOD GUIDE**

**TESIS:**

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Magister  
Program Studi Magister Tata Kelola Seni**



**Ratih Purnamasari**

**1520085420**

**Program Pascasarjana  
Institut Seni Indonesia Yogyakarta  
2019**

**BAYAR SEMAUNYA:  
PENGELOLAAN KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN  
JAKARTA GOOD GUIDE**

Oleh:  
Ratih Purnamasari  
1520085420

Telah dipertahankan pada tanggal 17 Januari 2019  
Di depan Dewan Penguji yang terdiri atas:

  
**Kurniawan Adi Saputro, PhD**

Pembimbing

  
**Prof. Dr. MF. Shellyana Junaedi, M.Si**

Penguji Ahli

  
**Dr. Dewanto Sukistono, M.Sn**

Ketua Tim Penguji

Telah diperbaiki dan disetujui untuk diterima  
Sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Seni  
Yogyakarta, 04 FEB 2019

Direktur Program Pascasarjana  
Institut Seni Indonesia Yogyakarta



**Prof. Dr. Diohan, M.Si**

NIP. 196112171994031001

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Jakarta Good Guide adalah salah satu pelaku usaha wisata dengan kegiatan utama melakukan kunjungan ke tempat-tempat bersejarah dalam suatu kawasan di Jakarta bersama para wisatawan dalam bentuk tur jalan kaki (*walking tour*). Usaha wisata ini lahir dengan latar belakang pengalaman dan ketertarikan pendirinya ketika mengikuti tur jalan kaki di beberapa kota di Eropa. Tur jalan kaki sudah banyak menjadi bentuk kegiatan beberapa penyedia jasa pariwisata di Jakarta, seperti yang dilakukan oleh *IndoHistoria*, *WalkIndies Travel*, dan *Real Jakarta Tour*, namun yang menjadikan Jakarta Good Guide berbeda ialah sistem ‘pembayaran’ jasanya. Jakarta Good Guide merupakan agen wisata pertama dan satu-satunya di Jakarta yang memberikan kebebasan penuh kepada para wisatawan untuk membayar semauanya (*pay as you wish*) tanpa mengubah rute yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Bayar semauanya (*pay as you wish*) atau dalam dunia pemasaran lebih dikenal dengan istilah *pay what you want* (PWYW) merupakan satu dari beberapa strategi penentuan harga (*pricing strategies*) yang ada. Sistem bayar semauanya telah banyak diterapkan perusahaan di beberapa negara di berbagai sektor. Misalnya pada industri musik, kuliner, dan pariwisata. Di Indonesia, sistem ini juga telah cukup banyak digunakan, meski baru sebatas bagian dari promosi perusahaan. Berikut ini beberapa contoh kasus penerapan sistem bayar semauanya di beberapa bidang usaha di dunia, termasuk Indonesia.

Tabel 1. Penerapan Sistem Bayar Semaunya di Berbagai Sektor

No.	Bidang	Pelaku	Lokasi	Keterangan
1.	Kuliner	Restoran Annalakshmi (Bhaskara, 2015)	Kuala Lumpur (1984)	Berhasil. Juga diterapkan pada cabang lain.
2.		The Winerei (Lanyado, 2009)	Berlin (1996)	Berhasil. Lebih dari 10 tahun. Punya 2 cabang
3.		Panera Bread Cafe (Bomkamp, 2018)	Amerika (2010)	Berhasil. Tahun 2015 berhenti karena kendala bayar pajak daerah.
4.		Restoran Surga Dunia (Bhaskara, 2015)	Indonesia (2012)	Tidak berhasil. Hampir bangkrut akhirnya mengganti sistem.
5.	Musik	Keith Green “ <i>So You Want to Go Back to Egypt</i> ” (Captive Thoughts, 2017)	Brooklyn (1980)	Berhasil. Laku 200.000 unit (61.000 diambil secara gratis).
6.		Radiohead “ <i>In Rainbows</i> ” (NME, 2017)	UK (2007/ digital)	Terunduh 400.000 kopi (lebih banyak dari penjualan fisik)
7.	Video Games	Humble Bundle (Brightman, 2017)	California (2010/ digital)	Berhasil. Dilakukan untuk kegiatan amal.
8.	Pariwisata	Hotel Yello (Ferry, 2017)	Indonesia (2017)	Berhasil. Sebatas promosi.
9.		Jasa Pandu Free Budapest Walk (web Free Walking Tours, 2007)	Budapest (2007)	Berhasil. Reguler.
10.		Jasa pandu <i>Bowl of Chalk’s</i> (Jonnie, 2011)	London (2011)	Berhasil. Reguler setiap akhir pekan.

Dari beberapa contoh penerapan sistem bayar semaunya dalam tabel di atas, terdapat dua indikasi kondisi yang menunjukkan bagaimana sistem ini bisa berhasil dijalankan secara reguler pada perusahaan. Pertama, ketika suatu perusahaan tidak menjadikan laba yang maksimal sebagai tujuan. Kedua, adanya satu ketertarikan yang sama terhadap suatu bidang yang mengikat antara produsen dan konsumen. Misalnya pada restoran Annalakshmi yang menyediakan menu-menu vegetarian, dimana tujuan pendirian restoran itu sendiri berdasar pada

filosofi agama Hindu. Di sisi lain Annalakshmi ingin mengajak konsumen untuk peduli terhadap sesama (Ying, 2016).

Kemudian Keith Green dan Radiohead, dimana mereka menjual salah satu album dengan sistem bayar semauanya kepada pasar yang telah tertarget, yaitu para penggemar musik Kristen dan lagu-lagu populer Radiohead. Sehingga album mereka tidak hanya terjual dengan baik, tapi juga memperlihatkan bagaimana loyalitas penggemar dan hubungan antar keduanya. Begitu pula ikatan ketertarikan yang sama pada perusahaan Humble Bundle, yang menawarkan video *game* kepada para *gamers*. Perusahaan ini mendapatkan omzet yang besar, dimana pendapatannya tersebut ditujukan untuk kegiatan amal.

Beberapa kasus tersebut menunjukkan bahwa, tujuan sosial yang diangkat oleh suatu perusahaan dengan sistem bayar semauanya mampu memberikan hasil melebihi pendapatan yang diterima dengan tujuan komersil semata. Ini menguatkan beberapa hasil penelitian tentang kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh sistem ini. Sebuah penelitian terkini yang dilakukan oleh Chen, dan kawan-kawan (2017) menunjukkan bahwa penentuan harga dengan bayar semauanya memiliki kinerja keuangan yang positif dengan potensi keuntungan yang besar. Selain itu, sistem ini dianggap sebagai startegi pemasaran yang mampu melakukan penetrasi pasar dan bisa menjadi alat yang memberikan nilai tinggi bagi konsumen (Schmidt, dan kawan-kawan. 2015).

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa dasarnya konsumen secara subjektif memiliki motivasi untuk membayar (Dorn, dan kawan-kawan. 2017), dan tidak sungkan memberikan harga yang pantas terhadap produk yang telah

dinikmati (Kim, dan kawan-kawan. 2009). Sehingga perusahaan tidak perlu takut untuk menerapkan sistem ini sebagai bagian dari sistem penjualannya. Sistem ini juga memberikan keadilan bagi konsumen ketika membayar barang atau jasa yang diterima olehnya (Gneezy dan kawan-kawan. 2012).

Di sisi lain kelebihan-kelebihannya, sistem bayar semauanya juga memiliki kelemahan. Di antaranya ialah tidak menentunya pendapatan yang akan diterima, bahkan tidak memberi pendapatan sama sekali karena sistem ini memberikan hak kepada konsumen untuk membayar dengan harga terendah (Rp.0). Hal ini pernah dialami oleh Jakarta Good Guide pada beberapa produk mereka pada masa awal pertumbuhannya. Ketiadaan pendapatan merupakan hal yang sangat krusial, karena pada dasarnya pendapatan punya peran terhadap keberlanjutan suatu usaha.

Tabel 2. Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan Sistem Bayar Sesukanya

No.	Kelebihan	Kekurangan
1.	Konsumen selalu punya motivasi untuk membayar	Produsen tak bisa menolak harga yang diberikan konsumen
2.	Alat pemasaran yang tepat untuk produk-produk dengan biaya produksi rendah	Pemasukan perusahaan tidak bisa diprediksi
3.	Memiliki kekuatan bersaing dalam kompetensi pasar	Tak bisa digunakan untuk tujuan memperoleh laba maksimal

Jika Chen, dan kawan-kawan (2017) telah membuktikan adanya kinerja keuangan yang positif dari *pay as you wish*, maka berangkat dari hal tersebut, penelitian ini akan melihat bagaimana keuangan tersebut dikelola, khususnya soal kompensasi yang diterima oleh para pemandu Jakarta Good Guide. Ini nantinya akan memperlihatkan nilai keadilan dan kelayakan pendapatan dari sistem bayar

semaunya yang diterapkan. Selanjutnya, pertanyaan lebih dalam yang muncul ialah bagaimana penilaian kinerja karyawan dari hasil pengelolaan kompensasi tersebut. Kompensasi dan kinerja disebutkan oleh Werther dan Davis (dalam Wibowo, 2013:348) saling berhubungan, di mana kesalahan sistem dalam pemberian kompensasi bisa menghilangkan karyawan yang ada.

Hal ini penting untuk diteliti, karena sistem ini mampu menunjukkan perannya dalam manajemen sumber daya manusia, dan memperlihatkan hasil kinerja karyawan suatu perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tata kelola seni dari penerapan sistem bayar semaunya. Penelitian ini juga akan memberikan wawasan dan solusi tentang pengelolaan kinerja karyawan dengan sistem penghargaan yang benar, baik di dalam suatu organisasi seni maupun dalam industri jasa sejenis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini ialah, penerapan bayar semaunya pada Jakarta Good Guide, tentang pengelolaan sumber daya manusia terkait kompensasi dari ketidakstabilan pendapatan Jakarta Good Guide, juga kinerja karyawan dari pengelolaan kompensasi tersebut. Maka pertanyaan penelitian yang ingin ditemukan jawabannya ialah:

1. Bagaimana sistem bayar semaunya diterapkan dalam Jakarta Good Guide?
2. Bagaimana Jakarta Good Guide mengelola kompensasi dari sistem bayar semaunya?



3. Bagaimana penilaian wisatawan terhadap kinerja karyawan Jakarta Good Guide dari hasil penerapan sistem bayar semauanya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan melihat bagaimana bayar semauanya bekerja sebagai sistem penentu harga dari jasa pandu yang ditawarkan Jakarta Good Guide. Juga melihat dari sudut pandang sumber daya manusia, tentang bagaimana kompensasi dan penghargaan diberikan kepada para pemandu, serta mengetahui lebih jauh penilaian kinerja karyawan dari hasil pengelolaan kompensasi dibawah sistem bayar semauanya, baik dari internal Jakarta Good Guide maupun segi wisatawan yang menggunakan jasa Jakarta Good Guide.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Secara teoritis, penelitian akan memperkaya referensi ilmiah terkait topik bayar semauanya. Melihat di Indonesia, penelitian yang membahas mengenai sistem ini masih sangat sedikit. Di sisi lain, ini akan memberikan wawasan baru bagi para pengelola seni (dalam bidang jasa) dalam menemukan alat pemasaran yang sesuai dengan kondisi usaha yang dikelolanya. Bagi para pelaku seni, diharapkan penelitian ini bisa membuka pemikiran lain tentang produktivitas dalam berkarya yang tidak hanya mengutamakan besaran harga, tapi juga tentang besaran nilai yang bisa dirasakan satu sama lain.

Secara praktis, penelitian ini mampu memberi solusi tentang bagaimana pengimplementasian bayar semauanya dalam suatu organisasi. Serta bisa menjadi contoh nyata dari bagaimana mengelola kompensasi yang benar dan adil, serta memperlihatkan dampak positif dari prestasi kerja yang maksimal.